L’attività di assistenza alle imprese nella definizione degli strumenti di *Tax Control Framework*

Marco Magenta

11 maggio 2023

The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Building a better working world

Perché agire in partnership con un consulente esterno?

- L'approccio progettuale richiede la combinazione di **competenze tecniche fiscali** specialistiche e di **competenze di business consulting**

- Occorre quindi una conoscenza approfondita di:
  - **logiche organizzative e di corporate governance**
  - **struttura e funzionamento dei processi aziendali**
  - **conformazione dei sistemi aziendali**

- Capacità di **benchmarking su esperienze comparabili**

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione del Rischio Fiscale

o

Tax Control Framework

Tax Control Framework

Garantire la tutela dell'azienda e del Management

Attraverso

Adozione di **sistemi di controllo e gestione dei rischi** dedicati, **integrati** nella **corporate governance** aziendale

Alcuni esempi:

- Modelli 231
- Modelli 262
- Tax Control Framework e cooperative compliance

Tax Risk Culture

Modifica dell'approccio operativo senza aumentare il grado di burocrazia aziendale

Valutazione *ex ante* del rischio fiscale, passando dalla gestione passiva alla gestione proattiva del rischio

Coinvolgimento continuo e trasversale degli Organi di Gestione nella supervisione del rischio fiscale

Attivazione di **specifiche progettualità** per la codifica di un sistema di controllo, su tre pillar:

CORPORATE GOVERNANCE	PROCESSI	SISTEMI

I Sistemi di controllo interno e gestione dei rischi presentano caratteristiche comuni

GLI ELEMENTI CHIAVE

CORPORATE GOVERNANCE

- Poteri e deleghe, organizzazione
- Flussi informativi

PROCESSI

- Ruoli e responsabilità
- Rischi e Attività di controllo

SISTEMI

- Tool a supporto dei processi
- Tool a supporto dei controlli

I TRE LIVELLI DI CONTROLLO

3° livello — *Internal Audit*

2° livello — *Risk Management, Compliance,* ***Tax Risk Manager***

1° livello — *Line Management Back Office*

Il Tax Control Framework
Requisiti richiesti dall'Agenzia delle Entrate - Provvedimento del 14/04/2016

Il sistema deve garantire la promozione di una cultura aziendale improntata a principi di onestà, correttezza e rispetto della normativa tributaria, assicurandone la completezza e l'affidabilità nonché la conoscibilità a tutti i livelli aziendali. I requisiti essenziali sono i seguenti:

- **Strategia fiscale: obiettivi** dei vertici aziendali in relazione alla variabile fiscale e alla **gestione del rischio** fiscale
- **Ruoli e Responsabilità:** chiara attribuzione di **ruoli** in relazione ai processi di **rilevazione**, **misurazione**, **gestione** e **controllo** del rischio fiscale
- **Procedure:** efficaci procedure per la **mappatura** dei rischi fiscali aziendali; la **valutazione** dell'entità dei rischi fiscali in termini quantitativi e qualitativi; e il **presidio** dei rischi e **prevenzione** degli eventi
- **Monitoraggio:** procedure di monitoraggio consentano l'individuazione di eventuali **carenze** o **errori** nel **funzionamento** del sistema
- **Adattabilità rispetto al contesto interno ed esterno** rispetto ai **cambiamenti** che riguardano l'**impresa**, ivi comprese le variazioni della **legislazione fiscale**
- **Relazione agli organi di gestione: flussi informativi** da inviare **almeno annualmente** agli organi di gestione per esame e valutazione

Le attività fondamentali in una progettualità di implementazione del Tax Control Framework

1 Governance TCF

- Tax Strategy (risk appetite)
- Tax Compliance Model / Linee guida TCF («Statuto/Regolamento» del TCF)
- Adeguamenti organizzativi

2 Mappatura Processi

- Mappatura dei rischi fiscali associati ai processi
- Mappatura dei controlli a presidio dei rischi fiscali
- Valutazione del rischio inerente e del rischio residuo
- Walk Throught Test (WTT)

3 Gap analysis

- Analisi gap/ punti di debolezza
- Definizione del piano di azione remediale clusterizzato per:
  - governance
  - sistema di controllo del rischio fiscale
  - sistema IT

4 Remediation

- Indicazione modalità operative, tempi e owner per implementazione delle remediation
- Execution delle azioni rimediali (e.g. Formalizzazione Policy e Procedure derivanti dalla Gap Analysis)

5 Operatività a regime

Attività del Tax Risk Manager (set up modello):

- Assessment e aggiornamento periodico governance TCF
- Aggiornamento periodico mappatura rischi e controlli
- Testing efficacia/ effettività controlli
- Monitoraggio degli Action Plan
- Flussi Informativi verso gli organi di amministrazione e controllo

Tax Control Framework e regime di adempimento collaborativo

SENZA ADESIONE

AL REGIME DI ADEMPIMENTO COLLABORATIVO

CON ADESIONE

AL REGIME DI ADEMPIMENTO COLLABORATIVO

Tax Control Framework che **formalizza ed integra il sistema di controllo interno per la gestione del rischio fiscale** all'interno del più completo assetto di Governance della Società

Tutela Responsabilità societaria e personale	Reputazione e trasparenza	Governance e Risk Oversight	Tax Risk Culture
Riconoscimento dell'efficacia esimente della responsabilità societaria ai fini del D.Lgs 231 (es Autoriciclaggio) ***Efficacia probante in caso di verifiche fiscali e tutelante per le persone fisiche indebitamente coinvolte in procedimenti giudiziari*** *(forma e sostanza)*	***Miglioramento reputazionale nei confronti degli Stakeholder esterni*** *(Autorità fiscali, business community)*	***Sistema di controllo interno per la gestione del rischio fiscale integrato nel SCIGR aziendale e nelle politiche di Erm*** *(Informativa e reporting integrati agli Organi di amministrazione e controllo)*	***Sensibilizzazione della piramide Societaria e organizzativa sulla cultura (ex ante) nella gestione dei rischi fiscali*** *(Tax awareness nei processi operativi, strategici e di corporate)*

TCF quale elemento strutturale essenziale per concretizzare in modo rigoroso il concetto di «cooperative compliance» introdotto dal legislatore promovendo forme di comunicazione e di cooperazione rafforzata tra l'Amministrazione finanziaria e i contribuenti

Valutazione ex ante rischi fiscali	Strategico Operativo	Sfera Penale	Sfera Amministrativa	Rimborsi Imposte	Sfera Reputazionale
Valutazione congiunta con l'Agenzia Entrate *di rischi fiscali prima della dichiarazione fiscale*	***Minori adempimenti e accesso a forme di interpello preventivo con procedura breve*** *(risposte entro i 45 gg verso i 120 attuali)*	***Riconoscimento dell'efficacia attenuante o esimente all'adozione di modelli strutturati di gestione dei rischi fiscali***	***Riduzione delle eventuali sanzioni amministrative*** *(50% delle sanzioni o comunque non superiori al minimo edittale)*	***Esonero da garanzia*** *per le richieste di rimborso di imposte dirette e indirette*	***Pubblicazione sul Sito dell'Agenzia Entrate*** *dell'elenco dei contribuenti «virtuosi»*

Casi pratici di implementazione di Tax Control Framework

CORPORATE GOVERNANCE

2

CORPORATE GOVERNANCE - Adozione di un Tax Compliance Model

Il **Tax Compliance Model** è lo **«Statuto» del TCF**

Sistematizza e struttura la metodologia del TCF:

1. Descrivendo le **modalità di aggiornamento della Tax Strategy e del Code of Conduct** (es. TRM informa CCR, CCR suggerisce AD, AD propone a CdA, CdA approva)
2. Definendo le responsabilità di **redazione/aggiornamento del TCM** ed i relativi livelli di **approvazione**
3. Inquadrando gli **aspetti di Governance**, quali ad esempio:
   - Ambito di applicazione (es Legal Entity)
   - Ruoli e responsabilità del TCF (es. CdA, AD, OdV, CS, CCR, IA, TAX, TRM, CO, Soggetti Esterni)
   - Strumenti (es Regolamenti, Formalizzazione delle responsabilità, relazioni, Procedure, Golden Rule)
   - Tools (es Data Management, Tax Audit repository)

DRIVER PER LA DECISIONE

- Chi redige/aggiorna il TCM (es. TAX, TRM) e chi approva (es. AD, CdA, CCR)
- Responsabilità dei livelli di controllo (CO, TRM, IA)
- Responsabilità dell'assurance sulla compliance normativa fiscale
- Gerarchia delle fonti

STRUTTURE ORGANIZZATIVE DEPUTATE ALLA CONDIVISIONE DELLE TEMATICHE

- **AD/CdA/CCR**
- **CFO (CO)**
- **HR**

CORPORATE GOVERNANCE – Verso un sistema di controllo interno integrato

Gli attori del TCF:

- Collaborano su **piattaforme comuni**, condividendo **strumenti e flussi informativi**
- Perseguono sinergia nell'identificazione di **rischi e controlli**
- Perseguono **collaborazione** nelle **attività di verifica** di **secondo e terzo livello**

BENEFICI

- **Minore effort** richiesto alla prima linea
- Maggiore efficacia nella rappresentazione del **livello di rischio aziendale**

L'**integrazione** tra il **framework di controllo interno** ed i **supporti tecnologici** è la sfida che le aziende stanno percorrendo in ottica di **abbassamento del costo del controllo** e **miglioramento dei flussi informativi**

Casi pratici di implementazione di Tax Control Framework

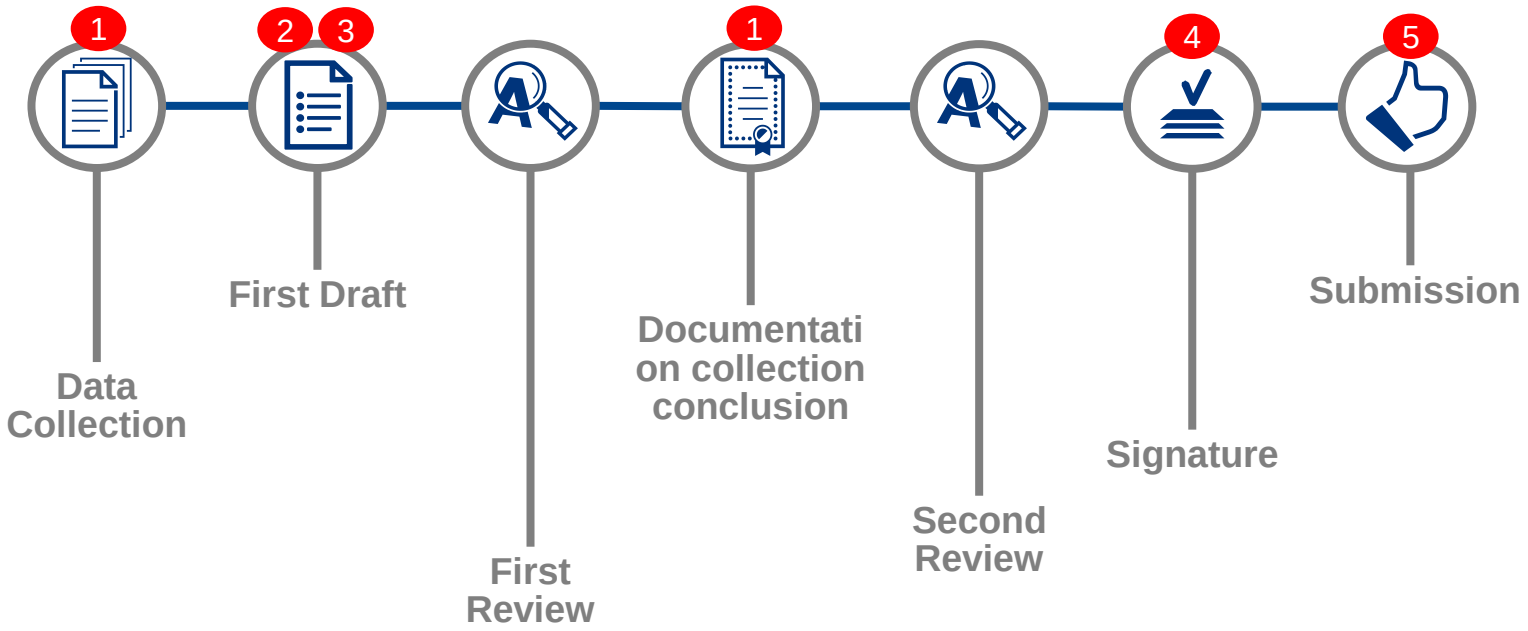
PROCESSI

3

PROCESSI - Identificazione dei rischi e dei controlli fiscali

RISCHI FISCALI SU PROCESSI TIPICI DELL'AREA TAX – DICHIARAZIONI IMPOSTE DIRETTE

Esempio



ID	RISCHI
1	Mancata / tardiva ricezione delle informazioni necessarie per la predisposizione della Dichiarazione dei Redditi
2	Utilizzo di un modello dichiarativo errato (modello non conforme a quello approvato annualmente dall'Agenzia delle Entrate)
3	Errata predisposizione della Dichiarazione dei Redditi
4	Mancata sottoscrizione della Dichiarazione dei Redditi da parte del soggetto delegato
5	Invio tardivo della Dichiarazione dei Redditi rispetto alle scadenze imposte dalla normativa

PRINCIPI DI CONTROLLO CHIAVE (esempi)

1. Codifica dei flussi informativi e delle relative tempistiche dalle funzioni di business
2. Check di secondo livello da parte della funzione fiscale
3. Verifica e autorizzazione da parte del Responsabile della funzione (four-eyes principle)

Process owner | **Funzione Fiscale**

Casi pratici di implementazione di Tax Control Framework

SISTEMI

4

SISTEMI – A servizio del Tax Control Framework

OBIETTIVI DELLO STRUMENTO INFORMATIVO A SERVIZIO DEI PROCESSI DI CONTROLLO

5. Automazione del reporting per supportare le decisioni e promuovere l'accountability

1. Documentare centralmente i controlli e le politiche adottate; mappare le normative chiave e le aree organizzative interessate

4. Eseguire analisi automatizzate basate su eccezioni ed estrazioni automatiche dai sistemi ERP

2. Eseguire valutazioni periodiche dei rischi e determinare la testing strategy

3. Valutare la progettazione e l'efficacia del controllo; sollevare e risolvere eventuali issues